

## МАРКЕТИНГОВИТЕ АЛИАНСИ – СЪВРЕМЕННА СТРАТЕГИЯ ЗА ФИРМЕНА ИНТЕГРАЦИЯ

Гл. ас. д-р Ваня Григорова, СА „Д. А. Ценов” – Свищов

**Резюме:** Настоящата разработка разглежда алиансите в маркетинга като стратегия на съвременните фирми, но и структура, възникнала в резултат от интеграционните процеси. Тя поставя на преден план три основни момента – спецификата на тези алианси като вид маркетингови мрежи, техните характерни черти, целевите ефекти и ограничения при създаването им. Целта е да се представи този вид формирование като средство за преодоляване на конкурентния натиск в условия на динамична пазарна среда.

**Ключови думи:** междуфирмени маркетингови мрежи, маркетингови алианси, ефекти от маркетинговите алианси.

### 1. Въведение

В съвременните икономики, под влияние на глобализацията, повишената достъпност на пазарите, ограничеността на ресурсите, внедряването на нови информационни технологии, се променят бързо конкурентните условия. Това налага повишена гъвкавост при адаптиране на бизнес организациите. Една от формите за приспособяване е включването им в алианс (стратегически съюз). Този вид мрежово обединение на фирми се поражда от интеграцията и представлява израз на междуфирменото стратегическо партньорство. Зараждат се през 90-те години на XX в. в почти всички сфери на икономиката, а през последното десетилетие се развиват и в конкретни икономически дейности, вкл. в маркетинга. Основните причини за това са две: \*нуждата от намаляване на пазарната несигурност за фирмите, разширяване на пазарния достъп, ускоряване навлизането на нови пазари, използване на високи технологии за продуктови иновации, както и от нови начини за добавяне ценност за клиентите; \*снижаване на лоялността на потребителите, за които вече има значение не кой, а как произвежда под знака на определен бранд. Затова процесите на създаване на алианси в маркетинга бележат постъпателно развитие в световен мащаб и възниква необходимост от тяхното изучаване и управление.

## 2. Маркетинговите алианси като форма на междуфирмени мрежи

Като пряко следствие от новите принципи на фирмено взаимодействие, съвременните партньорства обезпечават реализиране на стратегията за коопериране, интегриране и създаване на **мрежи**, които често превъзхождат най-добрите образци на международни корпоративни структури. Те разгръщат своите организационни, технологични, финансови, телекомуникационни, транспортни и др. дейности, като обединяват стокови, парични, технологични, информационни и човешки потоци.

Поради липсата на йерархията и възприемане на процесния мениджмънт, мрежовата форма е гъвкава, адаптивна и приспособена към потребителските нужди и пазарните изисквания. Фирмите в нея са независими и свързани чрез процеса на споделяне на ресурси с многообразни връзки. Тя е по-висша форма на организационен дизайн, тъй като участниците “могат да влизат или излизат във и от мрежата във времето, и по-специално, когато техните общи цели се променят.”<sup>1</sup> В мрежата се проявяват хоризонтални или вертикални връзки, координация, самоорганизация и контрол по резултати. Една от основните цели е отделната бизнесорганизация да получи ресурси за растеж, като част от по-голяма структура. Реализират се стратегии на диверсификация, проникване в нови отрасли и сфери, разширяване на стоковия асортимент, създаване на многоотраслови комплекси, преливане на капитали от по-малко доходни отрасли в по-рентабилни, като се снижават максимално рисковете и др.

Като конкретен вид хоризонтални мрежи, **алиансите** носят тяхната обща специфика. Те се основават на сътрудничество, разбирано като формална, дългосрочна дейност между независими фирми, основана на взаимни съглашения, и извършвана чрез свързани структури<sup>2</sup>. Общата дефиниция на алианса го определя като споразумение (съглашение, договор) между две или повече личности или групи за съвместна работа или изпълнение на обща цел.<sup>3</sup> Функционалните области на съюза се определят от “организационното разделение на труда и стратегическия отговор на проблемите, когато една компания не може

<sup>1</sup> Тодоров, К. (ред.). Основи на дребния бизнес. София, Тракия-М, 2000, с. 280.

<sup>2</sup> Varamäki, E. The Development Process of Interfirm Cooperation of SMEs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. 1996, В <https://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers96/varamak/> (посл. достъп 17.09.2016 г.)

<sup>3</sup> Rechnitz, D. Strategic Alliances Bring Mutual Success. *American Drycleaner*, Aug. 2001, Vol. 68, Issue 5, in <http://ehostvgw11.epnet.com/ehost.asp>. (посл. достъп 17.09.2016 г.)

да направи нищо сама по себе си”.<sup>4</sup> Тази форма открива възможности за постигане на релевантни цели за всеки участник, като се сливат техни идеи, планове и тактики. Алиансите са подвижни, свободни за партньори, ориентирани към бъдещето, изискват дългосрочни отношения, намаляват неяснотата и неопределеността между партньорите, увеличават стабилността в осигуряването на ресурси и разпределението на продукцията.<sup>5</sup> Тяхното съществуване се детерминира от някои важни условия като коопериране, доверие и дългосрочно реципрочно поведение между автономни партньори.

Проявлението на **алианса в маркетинговата дейност** се свежда до междуфирмено сътрудничество, разбираемо като формална, дългосрочна маркетингова дейност между независими фирми, основана на взаимни съглашения и извършвана чрез свързани структури. Той носи характеристиките на маркетинговите мрежи, които извличат допълнителна стойност или ползи от производството, предлагането и реализирането на продукти, услуги или опитност, като това може да стане и чрез достъп до нови пазари, брандове или знания. Следователно, маркетинговият алианс може да се дефинира като *пазарна форма, изградена от равнопоставени интегрирани организации с различен мащаб и дейност, намиращи се на едно ниво във веригата на стойността, от които някои могат да доминират, поддържащи дуални връзки помежду си и изпълняващи обща маркетингова стратегическа цел, свързана със създаване, дистрибутиране и комуникиране на ценност за клиента*.<sup>6</sup>

## 2. Концептуални характеристики на маркетинговите алианси

Обобщените характеристики на този тип алианси включват:

- Дългосрочност и формалност, вложение на много време и усилия, ясни общи цели, добра комуникация и съотношение “разходи-ползи”, което да е адекватно за бранша.
- Възможност за участие на партньорите и в други съюзи. Участниците имат различен размер и роля в алианса, но са свързани с обща маркетингова стратегическа цел.
- В маркетинговия алианс се преплитат пазарни връзки между производители, доставчици и купувачи.

<sup>4</sup> Metcalf, J. Organizational Strategies and Inter-organizational Networks. Human Relations, 1976, Vol. 29, №4, pp. 327-343.

<sup>5</sup> Масленников, В. Предприемателските сети в бизнесе. Москва, Центр экономики и маркетинга, 1997, с. 43.

<sup>6</sup> Григорова, В. Генезис на съвременните маркетингови мрежи. //Диалог, 2016, бр. 2.

- Определящо е свойството „интеграционна гъвкавост”, което води до формиране на преимущества през продължителен период от време.

- Партньорите в тях често са от един бранш и се стремят заедно да получат това, което е трудно да постигнат сами и изисква допълнителни разходи на време (например за достъп до нови технологии, до нови пазари и др.)

- Дават възможност за съвместно инвестиране, когато участниците имат общи интереси, макар да преследват различни цели. Тогава връзките са по-отдалечени и се основават на взаимните инвестиции, а партньорите дават своя принос във вид на парични фондове, технологии, ноу-хау, персонал, специалисти и др.

- Представяват съвременна корпоративна стратегия, но и пазарно формиране, което може да се опише с четири основни параметъра: размер, композиция, вътрешна конкуренция и съвместно управление.

- Създават бариери за навлизане на външни конкуренти и същевременно засилват конкуренцията между своите членове. Вътрешната конкуренция е възможна до определено ниво, след което алиансът се саморазрушава.

- Ключови за развитието на маркетинговия алианс са взаимоотношенията в бизнеса и на междуличностно ниво, както и т.нар. “дух на алианса”, който представлява визията на мениджърите за принципите на работа на алианса (нормите на партньорството) и правилата за запазване независимостта на всяка фирма.

- Маркетинговите алианси се управляват по различен начин, но винаги с една и съща цел: доближаване на настоящите до желаните позиции на развитие.

Специфичните черти на маркетинговите алианси са израз както на общите характеристики на мрежите като пазарни формирования, така и конкретно на маркетинговите мрежи.

### **3. Целеви ефекти и ограничения при създаване на маркетингови алианси**

Изграждането на алианси в маркетинга представлява съзнателен управленски процес, а не случайно и произволно събитие. По тази причина преди неговото стартиране се извършва целеполагане, при което общата стратегическа цел се декомпозира на подцели и задачи за всички участници в алианса.

При поставяне на целите задължително трябва да се отчита присъщата характеристика и един от основните принципи на работа на

маркетинговите алианси – синергитизмът. Като създава възможност да се получат допълнителни ползи в сравнение с желаните и очакваните, той е резултат от самото им естество, тъй като „съвместната дейност на две и повече организации, осъществявана чрез съгласувано асоцииране, води до получаване на синергитични стратегически ползи”.<sup>7</sup> Следователно, тези ползи могат не само да се предвидят, но и да се заложат като целеви позитивни ефекти.

Възможните позитивни целеви ефекти, които могат да се заложат при стартиране на маркетинговите алианси са следните: • повишаване печалбата на партньорите; • преодоляване на силна пазарна конкуренция; • изграждане на общ позитивен имидж; • максимално удовлетворяване на клиентите чрез предлаганите продукти, услуги и обслужване; • предефиниране на целевите пазари, съвместна експанзия на нови пазари и възможности за преодоляване на националните ограничения; • аеродинамизиране на дистрибуторските мрежи чрез включването им в алианса; • развиване на маркетингови материални (продуктови) и нематериални активи (брандове); • изграждане на дълготрайна ценност за клиента; • удовлетворяване интересите на всички заинтересовани страни в алианса; • снижаване на неопределеността и диверсифициране на инвестиционния маркетингов риск; • разширяване на технологичната база на партньорите за продуктово иновирание и достъпа до ноу-хау; • развиване на нови комуникационни канали между партньорите; • внедряване на нови управленски маркетингови подходи; • развитие на нова корпоративна култура на партньорите; • разширяване на маркетинговата дейност без допълнителни инвестиции; • установяване на контрол над маркетинговите процеси в един бранш; • постигане на бързина и адаптивност на алианса чрез концентриране на усилията в дейности, които добавят стойност; • постигане на гъвкавост при промяна в пазара или изискванията на потребителите; • свободен обмен на маркетингова информация, като знак за постигане на пълна интеграция и др.

Постигането на целевите ефекти може да бъде **възпрепятствано** от редица фактори, като: \* изгубване независимостта на част от партньорите; \* получаване на нежелани непредвидени ефекти; \* ограничаване вместо насърчаване развитието на маркетинговата дейност на някои от участниците; \* погрешен избор на партньор; \* липсваща или недостъпна обвързност на инфраструктурата за осъществяване на маркетинга; \* сливане или поглъщане на част от участниците и пре-

<sup>7</sup> Crotts, J., D. Buhalis, R. March. Introduction: Global Alliances in Tourism and Hospitality Management.// *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, The Haworth Press, Inc., 2000, Vol. 1, No. 1, p.1.

кратяване на алианса; \* неправилна стратегическа ориентация на алианса; \* недостатъчно реализиране на потенциала на алианса; \* неблагоприятни външни условия за функциониране на маркетинговия алианс и др. Освен това успешното или неуспешното развитие на алианса води до “ефект на снежната топка”, т.е. отделен случай или фактор води до серия други последствия (позитивни или негативни). Когато те са негативни става много трудно един участник сам да излезе или да измени в позитивна посока развитието на целия алианс. Естеството на предишните връзки между партньорите също играе важна роля за последващото развитие на партньорството. Влиянието на тези фактори може да се предвиди и профилира чрез изграждане на *партньорска оперативна система за ранно предупреждение*, която да формира ново конкурентно предимство на алианса, но и да подобри неговата рентабилност и да осигури стабилното му функциониране.

### Заклучение

Главната цел на маркетинговите алианси е максимално удовлетворяване потребностите на клиентите, като всеки от партньорите в тях изпълнява коректно своята част от задълженията и съдейства за нейното постигане. Затова ключовата задача на отделния партньор трябва да бъде приближаване между очакванията на външните субекти (участниците в алианса), собствените интереси, възможности и очаквания и пазарните изисквания. В този контекст е необходимо идентифициране на тези елементи и засилване на интеграционната политика. Т.е. стратегията на конкурентен маркетинг да бъде заменена от стратегия на дългосрочна маркетингова интеграция (квазиинтеграция). По такъв начин маркетинговите алианси повишават цялостната ефективност на маркетинга в съответния бранш, а и на цялата национална икономика в условията на съвременната динамична бизнес среда.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Григорова, В. Генезис на съвременните маркетингови мрежи. //Диалог, 2016, бр. 2.
2. Масленников, В. Предприимателските сети в бизнесе. Москва, Центр экономики и маркетинга, 1997, с. 43.
3. Тодоров, К. (ред.). Основи на дребния бизнес. София, Тракия-М, 2000, с. 280.

- 
4. Crotts, J., Buhalis, D., March. R. Introduction: Global Alliances in Tourism and Hospitality Management.// *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, The Haworth Press, Inc., 2000, Vol. 1, No. 1, p.1.
  5. Metcalf, J. Organizational Strategies and Inter-organizational Networks.// *Human Relations*, 1976, Vol. 29, №4, pp. 327-343.
  6. Rechnitz, D. Strategic Alliances Bring Mutual Success.//*American Drycleaner*, Aug. 2001, Vol. 68, Issue 5, in <http://ehostvgw11.epnet.com/ehost.asp>. (посл. достъп 17.09.2016 г.)
  7. Varamäki, E. The Development Process of Interfirm Cooperation of SMEs. //*Frontiers of Entrepreneurship Research*. 1996, <http://babson.edu/entrep/fer/papers96/varamak>. (посл. достъп 17.09.2016 г.)